

論 説

レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識 —管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析—

青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴

はじめに

本研究の課題は、平成 20 年度から 2 年間の予定で始まった日本会計研究学会のスタディ・グループ（研究テーマは「インタングIBLEズの管理会計研究—コーポレート・レピュテーションを中心に」）で行った郵送によるアンケート調査の分析である。

コーポレート・レピュテーションの研究は、日本では始まったばかりである。この研究によって、会計上の粉飾、偽装、情報漏洩といった現代的な不祥事の抑止に役立つだけでなく、企業が社会的な責任を果たすことで企業価値の向上に役立つことが期待される。この度のレピュテーション・マネジメントに関する調査の目的は、管理会計が企業の評判といった無形のものに対して有効であるかについて、日本の実務家の意識を調査することにある。

本調査は、平成 21 年 1 月 5 日から 2 月 10 日にかけて、郵送によりアンケート用紙を送付する形で実施された。調査対象とした企業は、東証 1 部上場企業の中から 1,062 社を選定し、アンケート用紙を CSR・IR 担当、知財担当、広報担当、経営企画担当、財務担当、監査担当等の責任者に個人名で送付した。その結果、124 社から有効回答があった（回収は 134 社、回収率は 12.6%）。なお、調査の各項目において若干の欠損値がみられたため、その都度欠損値のあるデータを個別に除いて分析を行った。

本論文では、調査項目に対応させて、次の事項の順に考察する。第 1 に、コーポレート・レピュテーションと企業価値、第 2 に、ブランド、内部統制と

コーポレート・レピュテーション、第3に、CSRとコーポレート・レピュテーション、第4に、レピュテーション指標、第5に、ステークホルダーとレピュテーション、第6に、人事、IT、顧客管理、レピュテーション監査、第7に、コーポレート・レピュテーションの組織を取り上げる。そして最後に、まとめに代えて、本研究によって得られた発見事項を述べる。

1 コーポレート・レピュテーションは企業価値を創造するか

企業価値とは何か。価値観が個々人によって違うように、企業価値についての意識も個々の企業人によって異なる。企業価値にはいくつかの側面がある。

企業買収において重要な決定要因となるのは株価である。そこで、株価こそが企業価値だとする意見がある。ただ、株価は心理的要因によって左右されるから、過去の客観的な利益データ（1株あたりの利益；EPS）こそが企業価値を表すとする意見もある。しかし、利益は利益操作が可能である。利益はオペニオンであって“Cash is king”[Copeland, 2000]だから、キャッシュこそが真実を表すとする見解がある。

現時点でみると、将来キャッシュ・フローの割引現在価値こそが企業価値だとする見解が欧米では最も有力である。とはいえ、将来キャッシュ・フローの予測値に恣意性が介入しないという保証はない。加えて、企業価値が株主価値と連動する株価、利益、将来キャッシュ・フローなどの経済価値だけで決定されると考えることが妥当かなども問題になりそうである。

欧米では株主価値を企業価値と代替的に用いるケースがよく見られる。株主価値は経済価値と連動している。だが、日本の経営者で企業が株主のためにあるとする見解をとる者は稀でしかない。では、企業価値というときに、株主を強く意識した経済価値の他にいかなる価値が考えられるか。社会貢献、寄付など社会的に認められる活動は、企業の価値を高める。さらに、優秀な従業員を雇用してしっかりした社員教育を施し、従業員のモチベーションを高め、経営者がリーダーシップをもって経営を行うといったことも企業の価値を高めると考えることができよう。前者を社会価値、後者を組織価値と呼ぶことができる

とすれば、企業価値は経済価値、社会価値、組織価値からなるといえる。

経済価値、社会価値、組織価値からなると考えられる企業価値の向上は、コーポレート・レピュテーションを高めることができるであろうか。第1の調査は、以上のような問題意識をもとに行った。調査項目（要約）とその回答結果は表1のとおりである。

表1 コーポレート・レピュテーションは企業価値を高めるか

1. 経済価値というとき、何を想定するか？（複数回答可）（n=123）	
① 株価	62 社（50.4%）
② 利益	58 社（47.2%）
③ 将来のキャッシュ・フローの現在価値	74 社（60.2%）
2. 企業価値は経済価値だけかそれとも社会価値、組織価値をも含むか？（n=122）	
① 経済価値	14 社（11.5%）
② 経済価値、社会価値、組織価値	108 社（88.5%）
3. コーポレート・レピュテーションは企業価値を創造すると思うか？（n=123）	
① 思わない	13 社（10.6%）
② 思う	110 社（89.4%）

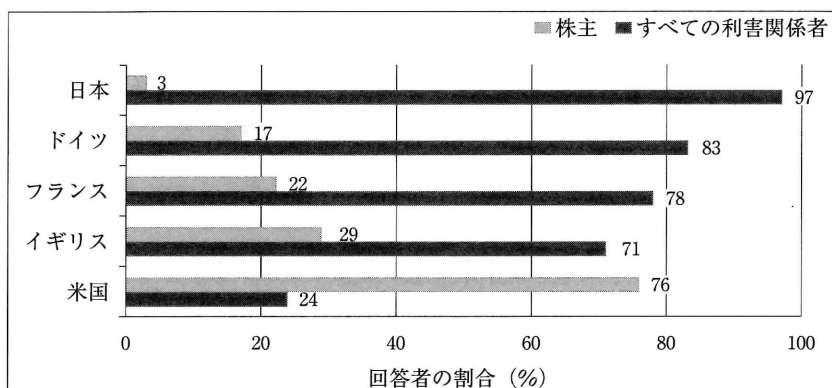
経済価値は何かという問いに対しては、株価、利益、将来キャッシュ・フローの現在価値のうち、将来キャッシュ・フロー、株価、利益の順に高かった。しかし、その差は僅差にすぎなく、程度の差こそあれ、当然のことながらこれら3つのすべてが経済価値を表すとする見解も約1割の回答者に見られた。筆者たちは、経済価値が理論的には将来キャッシュ・フローの割引現在価値であるとする見解を支持するが、実務的には株価や利益が経済価値として重要な役割を果たしているという事実を無視してはならないと考えている。

グローバルスタンダードだと評価されているアメリカ文献では、企業価値をもって経済価値とイコールかそれに近い意味で用いているケースがしばしば見られる。そのためもあって、日本の研究者のなかには、企業価値を経済価値と同等視する見解をもつ研究者も少なくない。それらの研究を反映した報告書の1つが2005年に発表された経済産業省の産業構造審議会の報告書「新成長政策部会 経営・知的資産小員会」中間報告書（案）である^{1）}。

調査では、わが国の実態はこのようなアメリカ流の見解を抱いている経営者はほとんどなく、大多数の実務家は企業価値をもって経済価値、社会価値、組織価値であると考えていることが明らかになった。

では、日本の実務家が抱いている企業価値についての見解がアメリカの典型的な見解と大きく異なるのはなぜなのであろうか。この問題に対しては、吉森 [Yoshimori, 1995] の研究が1つの回答が与えてくれるように思われる。会社は誰のものかに関する吉森調査において、日独仏英米の5カ国の378人の経営者の意見をもとにした質問票調査の結果は、図1のとおりであった。

図1 日米英独仏の経営者と株主の評価



吉森 [1998] は企業概念を3つに分類している。それは、①株主利益中心のアメリカ・イギリスを中心とする一元的企業概念、②ドイツ、フランスにおける資本と労働の利益均衡を実現しようとする二元的企業概念、③従業員を中心とする利害関係者としつつ他の利害関係者の長期的利益をも考慮する多元的企業概念である。この調査によって、この仮説が日米英独仏の5カ国の経営者、管理者に対する質問票調査の結果によって検証されたという。つまり、会社は誰のものかの質問で、アメリカでは76%の回答者が株主のものだと答えたのに対して、日本で会社が株主と考える実務家は3%でしかなく、97%の回答者は、会社がすべての利害関係者のためにあると考えているのである。

以上でみたとおり、日本の実務家は企業が株主のためにのみあるのではなく、すべてのステークホルダーのための存在であるとする見解が強いために、企業価値についても株主が重視する利益を中心とする経済価値だけでなく、社会価値、組織価値をも含む包括的な概念であるとみているといえよう。

企業価値に関連したいま1つの質問は、コーポレート・レピュテーションは企業価値を高めると思うかを問うものであった。調査結果は、コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造するとする回答が、創造するとは思わないとする回答を大きく上まった。このことから、日本の実務家はコーポレート・レピュテーションについて企業価値を創造する資産²（未来収益獲得能力をもつインタンジブルズ）であると考えていることが判明したといつてよからう。

2 プロダクト・ブランド、コーポレート・ブランド、内部統制との関係

コーポレート・レピュテーションとの類似概念の1つに、ブランドがある。ブランドというとき、それがプロダクト・ブランド（ないし個別ブランド）かコーポレート・ブランドかによってその意味は大きく異なる。

プロダクト・ブランドが消費者（顧客）との係わりが深いのに対し、コーポレート・レピュテーションは消費者との関係だけでなく、ビジョン、リーダーシップ、卓越したマネジメントといった経営者の能力や人間性、地域住民の評価、環境問題への対応など、経営者や従業員が行ってきた過去の行為の結果、現在および予測される将来の行為についての評価との関連性が強い。

プロダクト・ブランドをもって、過去に行われた組織体または製品につけられた標章であるとして、現在どのように行動しているかについての人々の反応を表すコーポレート・レピュテーションとを明確に区別するハニングトンの見解 [Hannington, 2004] がある。プロダクト・ブランドは現代の企業に計り知れないほど多くの企業価値を付加し、レピュテーション・マネジメントにおいて不可欠な“兵器” [Dalton = Croft, 2003] であるとして位置づけることができる。しかし、筆者たちは、管理会計という観点からみると、プロダクト・ブランドは多分に相続遺産的な性格を有するので管理に不向きであるのに対し

て、コーポレート・レピュテーションは経営者や従業員の努力によって変えうるから、管理会計の手法を駆使することで有効な管理対象となりうると考えている。

ブランドという同じ用語が使われていても、「企業」が含意されるコーポレート・ブランドは、「商品」が重視されるプロダクト・ブランドとは、明確に区別されなければならない。コーポレート・ブランドといえは、企業価値創造との関連も極めて強い。伊藤〔2000, 2002〕が主張するコーポレート・ブランドはコーポレート・レピュテーションと同じように、企業価値を創造する無形資産の1つとしてとらえられている。

評判を落としたために倒産の憂き目に遭うことのないようにするには、現代の企業にとって内部統制による会計監査や業務監査の充実は欠かせない。最近の会社の不祥事や事故の多くがコンプライアンスやコーポレート・ガバナンスの欠如に起因していることは、多くの経営者が熟知していることである。このような理由からの企業の不祥事や事故の発生は、コーポレート・レピュテーションを毀損させ、財務業績を低下させる。そこで、新しい意味での内部統制の概念が、会計監査と業務監査に加え、法令順守（コンプライアンス）に貢献しうすることは、COSO だけでなく日本の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」でも明らかである。以上を勘案すると、内部統制は業務監査や会計監査だけでなく、法令順守を通じてコーポレート・レピュテーションの維持に貢献する会計上のシステム³として位置づけることができよう。

いま1つの質問は、コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、プロダクト・ブランドと財務業績との関係についてである。財務業績が高まるとコーポレート・レピュテーションが高まることは各種の実証研究の結果から明らかにされている。しかし、コーポレート・レピュテーションが高まったからといって財務業績が高まるかは明らかになってはいない。同様のことはコーポレート・ブランドやプロダクト・ブランドについてもいえる。

以上、レピュテーション・マネジメントにおいて、コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、内部統制との関係および財務業績との

関係を明らかにすることが本質問の狙いである。表2を参照されたい。

表2 レピュテーション、ブランドと財務業績の関係

1 コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションの関係 (n=124)

- | | |
|---------------------|-------------|
| ① ブランドがレピュテーションを高める | 8社 (6.5%) |
| ② レピュテーションがブランドを高める | 36社 (29.0%) |
| ③ 両者は相互補完的である | 76社 (61.3%) |
| ④ 両者は無関係である | 4社 (3.2%) |

2 内部統制の役割 (n=124)

質問項目	非常に貢献しない					非常に貢献する
	1	2	3	4	5	
① レピュテーションの毀損を回避する	0.8%	2.4%	17.7%	38.7%	40.3%	4.2
② レピュテーションを向上させる	2.4%	9.7%	32.3%	33.9%	21.8%	3.6

3 レピュテーション、ブランドの良否と財務業績の良否との関係 (n=118)

質問項目	非常に影響しない					非常に影響する
	1	2	3	4	5	
① 財務業績→コーポレート・レピュテーション	0.8%	7.6%	12.7%	48.3%	30.5%	4.0
② コーポレート・レピュテーション→財務業績	1.7%	16.1%	24.6%	44.9%	12.7%	3.5
③ 財務業績→コーポレート・ブランド	0.8%	5.1%	31.4%	43.2%	19.5%	3.8
④ コーポレート・ブランド→財務業績	1.7%	10.2%	21.2%	48.3%	18.6%	3.7
⑤ 財務業績→プロダクト・ブランド	1.7%	10.2%	39.0%	41.5%	7.6%	3.4
⑥ プロダクト・ブランド→財務業績	0.8%	5.1%	18.6%	45.8%	29.7%	4.0

コーポレート・レピュテーションとコーポレート・ブランドとの関係については、両者が相互補完的であるとする見解が多数を占めた。一方、コーポレート・レピュテーションがコーポレート・ブランドを高めるとする見解は、回答者の約30%を占めた。逆に、コーポレート・ブランドがコーポレート・レピュテーションを高めるとする見解はほとんど見られなかった。

筆者たちもまた、コーポレート・レピュテーションとコーポレート・ブランドは相互補完的な関係にあるとしながらも、両者の関係は、コーポレート・レピュテーションが長期的な関係のなかでコーポレート・ブランドを向上または毀損させるものと考えている。

内部統制がコーポレート・レピュテーションの毀損の回避または向上に貢献すると思うかの質問に対しては、毀損の回避に役立つとする回答で最高の5点（非常に貢献すると思う）をつけた実務家が40.3%おり、平均点では4.2と高かった。一方、レピュテーションを向上させるかとの質問に対しては、5点をつけた実務家は21.8%に留まり、逆に、2や1と回答した実務家もいたりして、平均値では3.6に留まった。以上から、内部統制はコーポレート・レピュテーションを向上させるというよりもその毀損の回避に役立つと考えている日本の実務家が多いことが明らかになった。

次の調査項目である、類似しているが微妙な違いが見られる3つのインタンジブルズーコーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、プロダクト・ブランドーと財務業績に関する質問項目では、興味ある調査結果が発見された。まず、コーポレート・レピュテーションとの関係では、財務業績（経済的パフォーマンス）がすぐれているとコーポレート・レピュテーションが高まるものと、多くの実務家は考えている（5と4の回答者合計で約79%、平均4.0）。他方、コーポレート・レピュテーションの良否が財務業績の良否に影響を与えると考えている実務家はそれほど多くないことが判明した（5と4の回答者合計で約58%、平均3.5）。

コーポレート・ブランドについても、コーポレート・レピュテーションと同様の傾向が読み取れる。ただ、コーポレート・ブランドが財務業績に影響を与えると考えている実務家も、財務業績がコーポレート・ブランドに影響を及ぼすと考えている実務家もレピュテーションに比較すれば少なく、影響度はコーポレート・レピュテーションと大きな違いは見受けられない（平均3.7と平均3.8）。

コーポレート・レピュテーションとコーポレート・ブランドに関するこの調査結果は、財務業績はブランドよりもコーポレート・レピュテーションの方が短期的に影響するとしてきた筆者たちの見方〔櫻井，2005；櫻井，2008〕とも整合性をもっている。

他方、プロダクト・ブランドには前2者とは全く異なったパターンが見られ

る。調査結果では、財務業績がすぐれているからといってプロダクト・ブランドが高まるということはあまりない（平均 3.4）と日本の多くの実務家は考えている。逆に、プロダクト・ブランドが高まると財務業績が高まるという関係（平均 4.0）が見られるという結果が得られた。これらの調査結果をどのように解釈すべきであるか。プロダクト・ブランドについてのこの発見事項は、常識的にみても当然の結果だといえる。財務業績がいいからといって商品のブランドが高まるわけではない。他方、商品のブランドが高まれば、商品の価値が上がりプレミアム価格をつけて売上と利益を伸ばすことができるから、その結果として財務業績もまた高まると想定することができるであろう。

3 CSR の具体的内容とレピュテーション、財務業績との関係

CSR (corporate social responsibility; 企業の社会的責任) が、コーポレート・レピュテーションの管理に役立ちうるケースが数多くある。そのことから、ドーリー等 [Doorley *et. al.*, 2004] も、CSR をもってコーポレート・レピュテーションを向上させる最も重要な活動であるとしている。では、CSR はレピュテーションを高めることはあっても広い意味でのパフォーマンス（財務業績だけでなく非計量的なアウトカム）にも影響を及ぼすことがあるのだろうか。

実証研究の結果が、レピュテーションと CSR の相関関係を明らかにしてくれている。イギリスの産業を研究の対象にしたブラマーとパヴェリン [Brammer & Pavelin, 2004] の研究によれば、調査対象にした 12 の全産業の平均でコーポレート・レピュテーションと社会業績（地域、環境、従業員関係⁴）との間に有意な関係が認められた。とくに強い関係が認められたのは、金融業、化学、素材、消費財産業においてであった。しかし、CSR が財務業績に及ぼすプラスの影響を明らかにした研究は、これまでのところなされていない。その理由の 1 つには、CSR の具体的な内容が論者によって大きく異なることがある。

そもそも CSR の具体的な内容が何からなるかについて、論者によって大き

く異なっている。女性労働問題はCSRの課題なのか。内部統制が制度化された現在でも、コンプライアンスはCSRでも論ずべき課題なのか。選定された課題の優先度はどうなっているのかなどである。

比較的最近の調査の1つに、日本能率協会[2004]が行った新任取締役1,000人(回答は279人)に対する調査がある。その調査によれば、CSRについて最も関心が高かったのは、①法令・社会的規範、②自然・環境への配慮、③コーポレート・ガバナンスの順序であった。約3割の企業が何らかの形でCSRに取り組んでいることも明らかにされた。われわれが行った調査結果でも、CSRの課題の優先順位を質問した。調査結果は、表3のとおりであった。

表3 CSRの対象とコーポレート・レピュテーション、財務業績への影響

(n = 123)		非常に高めない			非常に高める		
質問項目		1	2	3	4	5	平均
①	CSRはレピュテーションを高めると思うか？	2.4%	4.9%	17.9%	48.0%	26.8%	3.9
②	CSRは財務業績を向上させると思うか？	10.6%	15.4%	44.7%	25.2%	4.1%	3.0
③ CSRで重視すべき活動は？（複数回答可，重視される順に掲載）（n = 124）							
1. 本業を生かした社会貢献(76.6%) 2. 環境への配慮(75.8%) 3. コンプライアンスの徹底(66.9%) 4. 地域社会への貢献(59.7%) 5. ガバナンス体制(31.5%) 6. 障害者や高齢者の雇用(26.6%) 7. SRI(13.7%) 8. ボランティア活動の推進(9.7%) 9. NPO との協働(8.9%) 10. 寄付(7.3%) 11. CRM(3.2%)							

CSRがコーポレート・レピュテーションを高めると思うかとの質問に対しては、5点と4点の合計が約75%と、比較的多くの実務家が肯定的な回答を行った。他方、CSRが財務業績を高めるかの質問については、5点と4点を併せても全体の約3割にとどまり、2点と1点は全体の1/4にも達するなど、否定的な回答が多かった。

CSRで重視すべき活動としては、本業を生かした社会貢献が最高位(76.6%)を占めた。環境への配慮(75.8%)がそれに続き、コンプライアンス(66.9%)が3位であった。CSRの本質はトリプル・ボトムラインにある。本業を生かした社会貢献が経済価値、環境への配慮が環境価値、地域社会

への貢献，障害者や高齢者の雇用，SRIなどを社会価値に関連づけるならば，これらには経済価値，環境価値，社会価値というCSRが重視すべき3つの価値（ボトムライン）が含まれているといえる。

4 コーポレート・レピュテーションの評価指標

欧米ではいくつかのコーポレート・レピュテーション調査が行われている。そのなかでもよく知られているのは、*Fortune* 誌、*The Wall Street Journal* 紙、*Forbes* 誌で掲載されてきたレピュテーション指標である。一方、日本ではレピュテーション調査に類似する調査は少なくないが、アメリカで行われているほど大規模でかつ明確にコーポレート・レピュテーションの指標であると標榜した調査はない。本研究では指標構築の準備作業として、ケース・スタディをもとに導かれた指標の検証を行った。

(1) RQによるコーポレート・レートレピュテーションの決定要因

日本ではまだ本格的なレピュテーション調査は行われていない。類似の調査は数多くあるが、影響力が大きくてレピュテーション調査に近いものの1つとして、日本経済新聞社と日経リサーチが共同開発して毎年実施している多角的業績評価システム「PRISM」がある。

PRISM 調査は専門家がすぐれた会社とみなす企業群について、柔軟性・社会性、収益・成長力、開発・研究、若さの4項目を使った評価モデルで調査データや財務諸表から得た点数を順位づけしたものである。4つの評価因子を導き出す指標には、社会貢献，リスク管理，自己資本利益率，研究開発従業員比率，部長最年少就任年齢，非正社員向け制度など29の指標がある。表4の1は、PRISMにもとづくランキングをベースとした調査の結果である。

世界的にレピュテーション指標として遍く知られている指標には、2つのものがある。1つは、*Fortune* 誌が1982年から行ってきた「最も称賛される企業」(Most Admired Companies) 調査である。いま1つは、1999年から*The Wall Street Journal* 紙が行ってきた「RQ」(reputation quotient; RQ) 調査であ

表4 PRISM にもとづくランキングと RQ 調査の 20 の属性の評価

1 PRISM のトップ 10 のうち、レピュテーションの高いと思う企業のランキング (n=119)		
1 位トヨタ (45.4%)	2 位任天堂 (18.5%)	3 位コマツ (9.2%)
4 位キヤノン (8.4%)	4 位武田薬品工業 (8.4%)	6 位エーザイ (4.2%)
7 位オリックス (2.5%)	8 位 HOYA (1.7%)	8 位ファナック (1.7%)
10 位東京エレクトロン (0.0%)		
2 RQ の 6 つの領域と 20 の属性の重要度 (平均評点の高い領域順に記載) (n=116)		
(1) ビジョンとリーダーシップ (4.27)	1. 市場機会 (4.3)	2. ビジョン (4.3)
	3. リーダーシップ (4.2)	
(2) 財務業績 (4.2)	1. 競争力 (4.6)	2. 収益力 (4.5)
	3. 将来性 (4.1)	4. 低い投資リスク (3.6)
(2) 情緒的アピール (4.2)	1. 信頼感 (4.4)	2. 好感度 (4.2) 3. 尊敬 (4.0)
(4) 製品とサービス (4.18)	1. 品質 (4.5)	2. サービス・保証 (4.2)
	3. 商品価値 (4.0)	3. 革新性 (4.0)
(5) 社会的責任 (3.8)	1. 社会貢献 (3.9)	2. 環境責任 (3.8)
	2. 地域社会 (3.8)	
(6) 職場環境 (3.8)	1. すぐれた社員 (4.1)	2. 魅力的な職場 (3.6)
	2. 公平な報酬制度 (3.6)	

る。そのほか、*Forbes* によるレピュテーション調査も 2006 年から行われるようになったが、これは生活者に偏りすぎているという欠点〔櫻井, 2008〕がある。あと 2 つの調査のうち、「最も称賛される企業」調査は証券アナリストや企業の経営幹部などによって評価されているものの、一般生活者からは財務業績に偏りすぎているという批判が強い。そのため、現時点で見る限りにおいて、RQ 調査が最もバランスの取れた調査であると筆者たちは考える。

RQ 調査では、情緒的アピール、製品とサービス、ビジョンとリーダーシップ、職場環境、財務業績、社会的責任という 6 つの領域それぞれについて 3～4 個の属性（全部で 20 の指標）が設けられている。表 4 の 2 は、6 つの領域における 20 の属性を、調査結果に従って、平均評点の高い順に並べものである。

調査結果を見ると、日本では、ビジョンとリーダーシップ、財務業績、情緒的アピール、製品とサービスの高い企業が、高いコーポレート・レピュテーションを有しているようである。

財務業績は、コーポレート・レピュテーションの高い企業の核となっていることが分かる。財務業績のなかで最も高い評価は、競争力（競合他社よりもすぐれた業績）と収益力（収益力にすぐれていること）である。低い投資リスクにはあまり高い評価がなされていないことが気になる。

ビジョンとリーダーシップは、当然のことながら、レピュテーションの大きな源泉であると考えられている。市場機会をうまく把握すること、明確なビジョンをもつこと、強力なリーダーシップは、いずれもほぼ同じレベルでその重要性が評価された。

情緒的アピールのなかでは、信頼感が最も重要だと考える実務家が多かった。好感度と尊敬がそれに続いた。筆者たちであれば、信頼感、好感度の他に、経営の透明性をあげたであろう。日本の実務家の顔はよく見えないから、日本ではむしろ経営の透明性を求めるのではないかと思われるからである。

製品とサービスには、どの調査でも日本の実務家は高い関心を示す。とりわけ、品質はコーポレート・レピュテーションを高める最も重要な要因の1つだと考えているようである。商品の事後サービスと保証にも高い関心が示されているのは、商品をライフサイクルで考察しているからであろう。その反面、アメリカ人であれば飛びつきそうな革新性への関心度は想定されるほど高くはない。同様に、英語で表現すれば *reasonable* が意味する、価格に見合った高い商品価値にはアメリカ人と比較してあまり重視しないのが日本人の感覚であろうか。

企業の社会的責任との関係であるが、社会貢献活動、環境への責務、地域社会に対する責任はいずれも同程度の意義が認められているものの、6つの領域のなかでは重要度が低い評価しかなされていなかった。

最後に、職場環境については、日本の実務家は意外に冷ややかにみている実態が明らかになった。そのなかでも、従業員の質・能力とレピュテーションとの関係が比較的強い。その割に、公平な処遇や魅力的な職場であることには、あまり大きな関心を示していない。

(2) 日本の企業で高い評価を得るであろう評価指標

コーポレート・レピュテーションの碩学であるフォンブラン [Fombrun, 2004] は、RQの結果から、評判の高い企業に特有の5原則を打ち出した。それは、①可視性 (visiblility), ②独自性 (distinctiveness), ③真実性 (authentic), ④透明性 (transparency), ⑤一貫性 (consistency) である。

一方、筆者の1人は、日本企業5社－カネボウ、パナソニック、島津製作所、YKK、トヨタ－のケース・スタディを通じて、日本で高いコーポレート・レピュテーションを得ている企業は次の特徴をもっていることを発見した。それは、①高品質の製品・サービス、②顧客、従業員、サプライヤー、地域社会および株主など「人間」の尊重、③経営理念とリーダーシップ、④高い透明性、信頼、好感度、⑤経済利益だけでなく社会価値や組織価値も高いことである。次にこれらの5点について敷衍してみよう。

第1に、品質と技術にこだわりをもち高品質の製品・サービスを低価格で提供することと財務業績が優れていることは、すべての会社に共通する、高いコーポレート・レピュテーションの必須条件である。

第2に、コーポレート・レピュテーションの高い企業は、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会および株主を非常に大切にしている。顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主に共通するのは、「人間」である。すべてのステークホルダーを裏切ることなく、誠意を持って対応することで評判も高まる。

第3に、創業の経営理念を大切にしてきた会社のコーポレート・レピュテーションは高い。もちろん、創業の理念をもつことは重要であるが、時代に適合していないとか、単なる絵に描いた餅であっては意味がない。ワンマン経営や法令順守の気風が乏しければ、どんな経営理念をもっている意味もない。経営理念を活かすか殺すかは経営トップによって決まってくる。経営トップの強力なリーダーシップがあってはじめて経営理念を十二分に活かすうる。

第4に、経営者、従業員による不誠実な行為は会社を滅ぼす。逆に、パナソニックで見られたように、スーパー正直といわれるほど誠実な態度を示すこと

で、仮に事故や不祥事が発生してもコーポレート・レピュテーションの毀損を防ぐことができる。企業にとって大切なことは、説明責任を果たし事故が発生したときには隠さず透明性を高めることが大切である。加えて、日々の誠実な対応によって信頼があり、研究開発にもすぐれ、好感度のある企業である。

第5に、利益などの財務業績を高めることは、営利企業であれば最も大切なことである。しかし、コーポレート・レピュテーションを高めることで企業価値を向上させるためには、単に利益をあげて経済価値を増大させることだけでなく、日本企業では企業の社会価値や組織価値も高いことが必要である。

評判の高い企業に特有の企業の5つの要因に対して、日本の実務家にどう受け止めているのか。質問では、「人間」を顧客、従業員、サプライヤーと地域社会、株主との2つに分けて、6つの側面から質問した。表5を参照されたい。

表5 コーポレート・レピュテーションの高い日本企業の特質

(n=124)		非常に影響しない				非常に影響する	
質問項目		1	2	3	4	5	平均
1	高品質の製品とサービスを提供する	0.0%	0.0%	0.0%	15.3%	84.7%	4.85
2	透明性、信頼、好感度が高い	0.0%	0.0%	4.8%	37.9%	57.3%	4.52
3	顧客、従業員、サプライヤーを大切にする	0.0%	0.8%	4.0%	35.5%	59.7%	4.50
4	企業理念やビジョンを大切にする	0.0%	0.8%	14.5%	44.4%	40.3%	4.20
4	利益だけでなく、社会・組織価値が高い	0.0%	1.6%	9.7%	51.6%	37.1%	4.20
6	地域社会、株主を大切にする	0.8%	0.0%	19.4%	43.5%	36.3%	4.10

日本企業の実務家は、高品質の製品とサービスの提供を重視していることが今回の調査を通じて改めて明らかにされた。高品質の製品とサービスの提供を本業と考えることができるとすれば、日本の経営者・生活者の大多数は、「本業に徹する」ことがコーポレート・レピュテーションを高める上で最も大切だと考えていると解釈できよう。

関連した調査として、経済広報センターが実施した「第9回 生活者の“企業観”に関するアンケート」[経済広報センター、2006]の結果と比較してみ

よう。この調査では、大多数の経営者と生活者（86%）が「本業に徹する（優れた商品・サービス・技術などをより安く提供、安全・安心の確保）」を非常に重要だと考えており、重要であるとする回答（13%）を加えると、ほとんどすべての回答者（99%）が、高品質の製品とサービスの提供がきわめて重要だと考えている実態が浮き彫りになった。

高い透明性、信頼、好感度は、高品質の次に高い評価を受けている。前述の経済広報センターの調査でも、的確な情報発信（非常に重要だとする回答61%、以下同じ）が本業に徹するに次いで2番目に重要と考えられており、経営の透明性と情報公開（48%）がコンプライアンス（59%）に次いで高い評価を得ている。

筆者たちもまた、企業の評判が高いということは、突き詰めていえば、公表された情報の透明性が高く、経営者が誠実で信頼でき、加えて好感が持てることといったことに帰着するように考えている。

近年、日本の社会全体が急速に株主重視にシフトしてきたかに見える。株主には発言の機会も増え、多くの企業では配当も大幅に増額されている。それにしては株主を重視する回答が少なかった。経済広報センターの調査〔経済広報センター、2006〕では、質問項目11のなかで最低はメセナ（6%）であったが、次に低かったのは株価向上と株主への安定配当（14%）で、次に低かったのは地域社会との共生（18%）であった。

以上のことを勘案すると、日本の実務家の多くは、個人としてのメンタリティとしては地域社会や株主をあまり重視していないことが分かる。2007年のベンチャー系企業での調査⁵〔櫻井、大柳、岩渕、2007〕においても、調査項目にあげたステークホルダーの株主、顧客、従業員、地域社会、取引先のうち、最も評価が低かったのが地域社会と株主であったが、今回の調査でもこれと同じ傾向が見られたことになる。

5 ステークホルダーがレピュテーションの向上または毀損に及ぼす影響

企業にとってのステークホルダー（stakeholder）は、企業と利害関係をも

つ個人、組織のことである。ステークホルダーとは、少なくとも企業から便益を得ている人々または組織 [Phillips, 2003] のことをいう。典型的なステークホルダーといえ、投資家（株主はステークホルダーでないという説もある）、債権者、顧客、取引先、従業員や労働組合、政府機関、地域社会などからなる。

競争業者や行動主義者（activist；モノ言う株主）がステークホルダーか否かはこれまでもホットな議論の1つになってきた。彼らは企業に影響を及ぼすから、法的にはステークホルダーであるが、一般的には除外される。経営の主体である経営者もまた一般にはステークホルダーに含めない。しかし、経営者も企業の評判に大きな影響を及ぼすことから、レピュテーション・マネジメントの議論では、ステークホルダーに加える必要がある。その場合には、経営者は従業員と並んで、内部ステークホルダーということになる。経営者にせよ従業員にせよ、経営の主たるプレイヤーとしてだけでなく、口コミで企業を礼賛したり批判したりすることもあり、コーポレート・レピュテーションの源泉にもなりうる。

経営者をステークホルダーと解するか否かは別にしても、経営者と従業員はコーポレート・レピュテーションに大きな影響を及ぼしている。それはコーポレート・レピュテーションが、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダー⁶から導かれる持続可能な（sustainable）競争優位」[櫻井, 2005]だからである。経営者がリーダーシップを発揮できるか否かによって企業の浮沈が決定されるといっても過言ではない。一方、従業員のスキルや学習意欲が低いと、高品質の製品やサービスも提供しえないし、新製品の開発や経営革新も遅れをきたしモチベーションもまた低下する。

では、個々のステークホルダーはコーポレート・レピュテーションにどの程度の影響を及ぼすのであろうか。表6を参照されたい。

企業にコーポレート・ガバナンスが欠如していると、経営幹部は粉飾や贈収賄、偽装などの悪事に手を染める危険性が高まる。従業員のコンプライアンス

表6 ステークホルダーのコーポレート・レピュテーションへの関与度

(n=124)		非常に影響しない			非常に影響する		
質問項目		1	2	3	4	5	平均
1	顧客	0.0%	2.4%	4.8%	32.3%	60.5%	4.5
2	従業員	0.0%	2.2%	4.8%	40.3%	51.6%	4.4
2	経営者	0.0%	0.8%	10.5%	32.3%	56.5%	4.4
4	地域社会	0.8%	6.5%	36.3%	35.5%	21.0%	3.8
5	サプライヤー	0.8%	6.5%	36.3%	35.5%	21.0%	3.7
6	株主	5.6%	14.5%	27.4%	32.3%	20.2%	3.5

が守られていないと、情報漏洩や金銭の使い込みといったことが起こる危険性が増加する。このように考えるならば、経営者と従業員がコーポレート・レピュテーションに最も大きな影響を及ぼすであろうことは十分に理解できることである。調査結果で、経営者と従業員がコーポレート・レピュテーションへの関与度の第2位を占めたのは、以上のように解釈することができるのではないと思われる。

経営者・従業員に対する回答とは対照的に、株主への関与度についてはこの調査でも極めて低い（一番最後）結果であった。それはなぜなのか。

第1に、市民感情からみると、米投資ファンドのスティール・パートナーズによるブルドックスソースの買収防衛策に対する差し止めの請求が東京高裁でも退けられた（2007年7月）が、判決文のなかで「企業価値について、専ら株主利益のみを考慮すれば足りるという考えには限界があり、採用することができない」と述べている。最近ではとくに、株主への悪感情が醸成されているように思われる。さらにサブプライムローンの崩壊を契機にした経済の悪化が深刻になるにつれて、日本人の多くが過度の市場原理主義に批判的になってきた。

第2に、日本における論者の見解を2つだけ紹介しよう。欧米では株主が経営に大きな影響を与えていることはよく知られているが、伊丹〔伊丹，2000〕のように、日本では企業は株主だけでなく従業員のためにあるとする主張や、

企業はステークホルダーのためにあるとする主張〔土屋・岡本，2003〕が多く
の経営者の支持を得ている。日本人のメンタリティからすると，企業は株主の
ためだけにあるわけではないとする主張が伝統的にも目立っていたのである。

顧客がコーポレート・レピュテーションに及ぼす関与度のレベルは最も高
かった。筆者たちが海外滞在時に実感として抱いていることであるが，調査結
果は日本の企業は世界でも最も顧客を大事にしている事実と整合性をもつ。

6 コーポレート・レピュテーション向上と機能別対応

コーポレート・レピュテーションと企業の機能別対応を4つの領域—人的資
源，IT，顧客関係および監査—から考察する。

(1) 人的資源管理

企業における無形の資産（intangibles；インタンジブルズ）は，差別化によ
る競争優位を生み出すために，企業にある知識であるといえる。無形の資産に
は特許権や著作権のような財産権に関わる無形資産だけでなく，従業員がもつ
知識や経営者のリーダーシップなど多様な項目が含まれる。経営者や従業員が
もつ知識（スキル，才能，ノウハウを含む），経営者のリーダーシップなどの
ことは，人的資産と呼ぶこともできる。今後の日本の企業にとって人的資産を
活用することの重要性は，いかに強調しても強調しきれないであろう。

コーポレート・レピュテーションの良否は，人的資源管理（日本企業の伝統
的呼称では，人事管理）にどのような影響を与えるであろうか。あるいは全く
影響を及ぼさないであろうか。本研究においては，採用，能力開発，経営理
念の伝達，経営戦略の伝達，業績評価制度，報酬制度との関係で調査した。そ
の結果は，表7のとおりであった。

調査の結果，とりわけ従業員の採用活動において，コーポレート・レピュ
テーションの良否が従業員の採用に大きな影響（5と4の合計で約92%，平均
4.5）を及ぼすことが判明した。しかし，逆に採用によってコーポレート・レ
ピュテーションの良否に影響（5と4の合計で約57%，平均3.6）を及ぼすか

表7 コーポレート・レピュテーションと人的資源管理の関係（抜粋）

(n=119)		非常に影響しない			非常に影響する		
質問項目		1	2	3	4	5	平均
①	採用→コーポレート・レピュテーション	2.5%	12.6%	27.7%	35.3%	21.8%	3.6
②	コーポレート・レピュテーション→採用	0.8%	0.8%	5.9%	36.1%	56.3%	4.5
③	経営理念の伝達→コーポレート・レピュテーション	1.7%	5.0%	26.9%	40.3%	26.1%	3.8
④	コーポレート・レピュテーション→経営理念の伝達	3.4%	9.2%	38.7%	35.3%	13.4%	3.5
⑤	経営戦略の伝達→コーポレート・レピュテーション	1.7%	5.9%	26.9%	42.9%	22.7%	3.8
⑥	コーポレート・レピュテーション→経営戦略の伝達	4.2%	10.1%	42.0%	37.0%	6.7%	3.3

という段になると、その関係ははっきりとは見られなかった。

そのほかで注目すべき発見事項としては、人的資源管理がコーポレート・レピュテーションに及ぼす影響として、経営理念（5と4の合計で約70%、平均3.9）や経営戦略（5と4の合計で約66%、平均3.8）のあり方がコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす関係が見られることが明らかになったことがあげられる。

(2) IT

現代の企業にあっては、IT（information technology；情報技術）なしでは企業を成功に導くことはできない。ITをうまく活用すれば、内部統制はより効果的になる。しかし、ITは同時にレピュテーションリスクの1つにもなりうる。2005年に発生した東京証券取引所のシステムダウンはその典型的な事例である。

ITによるリスクを回避するための1つの工夫が、IT内部統制のである。ITシステムの構築では、J-SOX法に準拠して財務報告プロセスに密接に関連させるだけでなく、財務報告以外の業務プロセスとも整合性をもたせなければならない。そのため、ITシステムは財務取引の開始、承認、記録、処理、報告と完全に統合される必要がある。J-SOX法の狙いは、内部統制システムを整備することによってコーポレート・ガバナンスを強化し、究極的には企業のアカ

ウンタビリティを成功裏に果たさせることにある。

SOX 法に準拠した IT 内部統制の枠組みと指針は、現在では多くの日本企業によって求められているところである。日本でも 2008 年度の内部統制の制度化に先立って 2007 年 2 月に内部統制の監査実施基準（企業会計審議会、2007）が公表されてはいる。しかし、この基準の具体的な監査の枠組みや IT プロセスの内部統制の方法に関しては十分に言及されていない。残念ながら、企業が求めている IT 内部統制の管理会計的な指針も、いまのところ見当たらない。IT 内部統制は、基本的にはコーポレート・レピュテーションの毀損の回避に役立つ。では、IT はコーポレート・レピュテーションの向上に役立てることはできないであろうか。

CIO と IT 部門に「破壊と創造」の経営改革の役割までも与えている企業の 1 つが、パナソニックである。パナソニックでは、「IT 革新なくして経営革新なし」のフレーズのもと、経営改革を IT で加速して現在の成功を見ている。

現在でこそ好業績をあげているものの、1990 年代後半にパナソニックは実に苦しい時期を経験した。そこで、2000 年 4 月にパナソニック・グループは IT 組織の横断組織への再編を行った。具体的には、本社情報企画、ドメイン情報企画、コーポレート情報システムの各担当部門を新設した。さらに 2003 年には、パナソニック・グループの伝統的な事業部制から事業ドメイン制への変革〔吉本、2005〕を遂行した。パナソニックが実施した IT 革新を加速するための施策は、次の 3 点にまとめることができる。第 1 は IT アーキテクチャーに関するガバナンスの強化、第 2 に IT 投資の ROI（投資利益率）の向上、第 3 に IT リスクマネジメントの強化である。筆者たちは、パナソニックの好業績の原因の 1 つに IT のすぐれた活用〔櫻井、2008〕があったと考えている。

日本企業の実務家は、IT の不適切な開発・運用はどの程度コーポレート・レピュテーションを毀損すると考えているのか、それとも IT の適切な開発・運用や戦略的な IT 活用を通じてコーポレート・レピュテーションを向上させることができると考えるのか。本調査では内部統制に限定して質問したわけで

はないが、この点に関して調査を行った。表8を参照されたい。

表8 ITの運用とコーポレート・レピュテーションの関係

(n=123)		非常に影響しない				非常に影響する	
質問項目		1	2	3	4	5	平均
1	ITはレピュテーションを高めると思うか?	4.1%	11.4%	25.2%	52.8%	6.5%	3.5
2	ITはレピュテーションを毀損すると思うか?	0.0%	3.3%	12.2%	43.1%	41.5%	4.2

調査の結果、ITは主としてコーポレート・レピュテーションの毀損に大きな影響があることが判明した。つまり、ITの開発・運用の失敗はコーポレート・レピュテーションを激しく毀損させると思うという回答が多く（5と4の合計で約85%，平均4.2）、逆に、ITがコーポレート・レピュテーションを向上させるとする回答は比較的少なかったのである（5と4の合計で約59%，平均3.5）。

(3) 顧客関係性管理

プロダクト・ブランドが高まると、顧客との長期的な関係性の強化に大きく貢献することが知られている。だからこそ企業はこれまでブランド・マネジメントに力を入れてきたともいえる。さらに、顧客との長期的な関係性が強化されるならば、プロダクト・ブランドがそれなりに高まるであろうと想定することができる。表9を参照されたい。

表9 コーポレート・レピュテーションと顧客との関係性

(n=72)		非常に貢献しない				非常に貢献する	
質問項目		1	2	3	4	5	平均
1	レピュテーションの向上が顧客関係性を強化すると思うか?	0.0%	3.3%	8.9%	41.5%	46.3%	4.3
2	顧客関係性の強化がレピュテーションの向上に貢献すると思うか?	0.0%	4.0%	11.3%	46.0%	38.7%	4.2

プロダクト・ブランドについて妥当することは、コーポレート・レピュテ

ションにも等しく妥当するであろうか。本調査では、これらの点に関して調査を行った。調査結果からは、コーポレート・レピュテーションの向上は顧客との関係性を好転させる効果（5と4の合計で約88%，平均4.3）があることが確認できた。次に、顧客関係性がよくなるとコーポレート・レピュテーションがよくなるかという点に関しては、前者ほどではないが、相当程度（5と4の合計で約85%，平均4.2）まで影響を与えることが明らかになった。

（4）レピュテーション監査の可能性

レピュテーション・マネジメントは、始めたからといってすぐに目に見える成果が現れるわけではない。レピュテーション・マネジメントを始めようとしたら、まず初めに、株主、従業員、顧客など主要なステークホルダーが企業についてどのような印象をもっているかの調査から始めるべきである。これがレピュテーション監査⁷である。定性的監査は、ステークホルダーが抱いている問題領域を明らかにする。必要に応じて、レピュテーションの低下が財務業績にいかなる影響を及ぼすかを定量的に測定するなど、定量的監査を実施⁸する。

コーポレート・レピュテーションのアセスメント（assessment；評価）ではなく、レピュテーション監査（audit）を実施する目的は、評価の結果に関して信頼性と妥当性を付与するためである。レピュテーション監査は、事業の個別的な領域の問題に対して信頼性の高い統合的な視点を提供するというのがアセスメントではなく監査と呼称する理由である。

以上から、レピュテーション監査の用語は、とくに会計学を専門とする筆者たちにはミスリーディングで疑義が生じやすい表現であると思われる。たしかに第三者による評価ではあるが、財務諸表の妥当性に保証を与えたり会計上の誤謬や不正を発見したり業務の不効率の改善提案をしたりコンプライアンスを高めるといった会計学で行われている監査とはその本質を異にするからである。内容からすると、レピュテーション評価と表現すべきであると思う。ただ、レピュテーション・マネジメントの研究者およびこれに関心をもつ者は必

ずしも会計専門家ではないので、欧米のレピュテーションに関する研究者の先駆的研究に敬意を表して、本研究ではレピュテーション監査の語を使うことにした。

表10を参照されたい。アンケート調査では、調査の性質上、ここで述べたことの解説を加えることができなかった。それにも関わらず、有効と回答した企業の実務家は約40%であった。逆に、監査に値しないと回答した実務家も、約18%にも達した。さらに、分からないとする回答が約42%あったのは、日本でレピュテーション監査についての本格的な紹介は、昨年の著書〔櫻井, 2008〕が初めてだからであろう。

表10 レピュテーション監査の有効性

1. レピュテーション監査の有効性についてどう考えるか？	(n=124)
① 日本でも可能	50社 (40.3%)
② 監査の名に値しない	22社 (17.7%)
③ わからない	52社 (41.9%)

7 コーポレート・レピュテーションとその関連組織

最後に、コーポレート・レピュテーションを扱う組織に関して、2つの視点から企業の実態を考察したい。1つは、コーポレート・レピュテーションが下がったときに対応すべき部署はどこかという問題である。いま1つは、経営戦略、コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、CSR、リスクマネジメントを企業のどの部署が扱うかである。

(1) コーポレート・レピュテーションの想定される担当組織

将来、コーポレート・レピュテーションが企業で実践するようになると、企業ではどの部署がこれを扱うべきであるか。

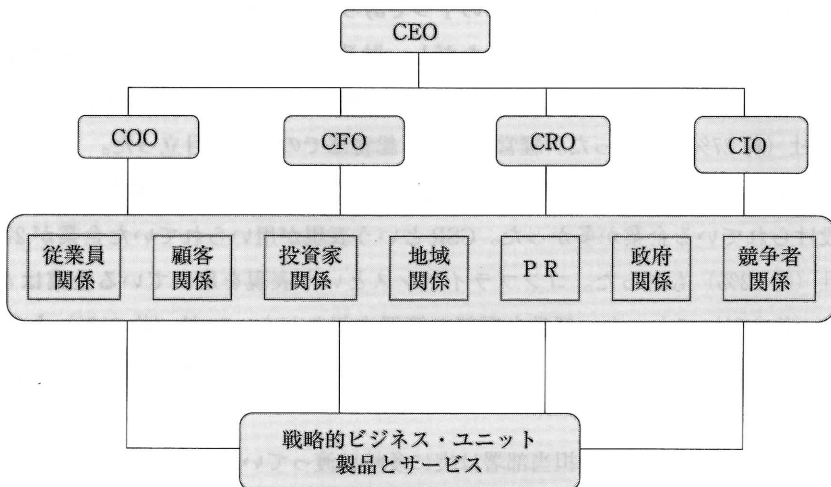
日本企業でも、最近では欧米流にCFO (Chief Financial Officer; 財務担当役員) を設ける企業が多くなった。COO (Chief Operating Officer; 業務担当役員) が設けられている企業も多くなってきた。1990年代の半ば以降、C/S

システム（Client/Server System）が多くの日本企業で導入されるに及んで、汎用コンピュータと PC（パソコン）による戦略的な情報システムの計画と統制に CIO（Chief Information Officer；情報担当役員）が設置される企業が増加してきた。以上に加えて、先進的な欧米企業では CRO（Chief Reputation Officer；レピュテーション担当役員）を設けて IR 室，社会貢献部，環境部，PR 室など，対外的な社会貢献や環境問題を統括する役員の設置している企業もある。

日本企業でも，最近では企業に IR 室，社会貢献部，環境部，PR 室など，対外的な社会貢献や環境問題の専門部門が設けられるようになった。監査室，法務部，秘書室，監査役がこれらの職種を支援することもある。しかし，各部門にはそれぞれの役割があって，統合的にコーポレート・レピュテーションを高めるには効率的ではない。

図 2 はフォンブラン [Fombrun, 1996] を参考にして企業のレピュテーション担当役員のイメージを図解したものである。そこで，筆者らは理想的には図 2 にあるとおり，コーポレート・レピュテーションを統括する担当役員の設置

図 2 企業のレピュテーション担当役員（CRO）の位置づけ



※COO=Chief Operating Officer CRO=Chief Reputation Officer

を提案したいのである。

現実に日本企業での現状はどうなっているか。調査ではコーポレート・レピュテーションが低下したときには、どの部門で対応すべきであるかを質問した。対応すべき部署が想定されていない企業は半数近く（約45%）を占めていた。逆に、ある程度まで担当部署を想定できる企業は約55%であった。調査結果では、担当部署はどこかという点、それはIR（43%）、広報（37%）、社長（27%）が多く、その都度決定するとする企業が約半数（47%）に上った。その他では、経営企画部や対策本部などのタスクフォースを組むという企業もあった。

(2) 戦略、レピュテーション、ブランド、CSR、リスクマネジメントの組織

経営戦略を担当する部署として、調査に応じてくれたほとんどの会社では企画部、企画戦略室、経営企画室、経営企画部、企画本部など、企画関係の部署を設けていた。その名称で最も多かったのは経営企画部であって、これだけで全体の30%にも達した。

コーポレート・レピュテーションへの対応で、経営企画部や財務部がどういう位置づけであるかが調査の目的の1つであったが、経営企画部で対応する企業が20社（約16%）もあった。ただし、財務部が対応するという企業はなかった。コーポレート・ブランドへの対応で最も多いのは、広報室や広報部等33社（約27%）であった。経営企画部、総務部での対応も目立った。

CSRへの対応を見てみよう。CSR全盛の時代を反映して、CSR関係部門が設けられている企業が多かった。CSRという表現が用いられていた企業が27社（約22%）もあった。コンプライアンスという表現を用いている企業は4社（約3%）であった。経営企画部や管理本部なども、26社（約21%）と意外に多く、総務で扱っている企業は19社（約15%）、法務や内部監査が6社（約5%）あった。

リスクマネジメントの担当部署は実に多岐に渡っていた。リスクマネジメント室といったようにリスクを部署の名称に用いている企業は17社（約14%）

に留まった。危機管理本部といったように危機管理の名称を用いていたのは2社（約2%）あった。両者を合わせると19社（約15%）になる。法務部は6社（約5%）、コンプライアンス関係部署は3社（約2%）、CSR部門は9社（約7%）であった。一方、経営企画や管理部は35社（28%）で、最も多くみられた。

まとめ—アンケート調査の発見事項—

本研究では、幾多の新しい発見および確認をすることができた。そこで最後に、まとめに代えて、それらの発見・確認事項を明らかにしたい。

第1に、企業の目的がステークホルダーのためにあるとする見解は、これまでも日本の経営者の間では一般に受け入れられてきた。だが、企業価値が欧米流に株主を中心とする経済価値のみを意味するのか、それとも経済価値の他に社会価値や組織価値を含むかに関しては、確たるデータとして示されることはなかった。今回のアンケート調査での最も大きな収穫は、大多数の日本の実務家が企業価値をもって株主中心の立場にたつ経済価値だけではなく、社会価値や組織価値をも含む統合的な概念として理解しているということを確認できたことにある。

第2に、いま1つの貴重な発見事項は、コーポレート・レピュテーションが企業価値を高めると考えている日本の実務家が多いことが確認できたことである。質問で確認すべき問題でもなかったが、資産の本質を将来の経済的便益だと考える限りにおいて、コーポレート・レピュテーションは欧米において一般的に信じられているように、本調査の回答は、無形資産と考えていることを暗示していると解釈することもできるのではないと思われる。

第3に、新たな発見事項としては、コーポレート・レピュテーションとプロダクト・ブランドとの関係に関する調査結果である。まずコーポレート・レピュテーションと財務業績との関係については、すぐれた（悪い）財務業績はコーポレート・レピュテーションを高める（毀損させる）が、高い（低い）レピュテーションがあるからといって財務業績を高める（低下させる）ことは少

ない。一方、財務業績が高くてもプロダクト・ブランドに影響は及ぼすことは少ないが、プロダクト・ブランドが高まれば（低下すれば）財務業績が高まる（低下する）関係が見られるということである。

質問項目にはなかったが、コーポレート・レピュテーションにおいては、BtoBの企業とBtoCの企業とを比較すると、後者の方が財務業績により大きな影響を及ぼすことは、すでに別著〔櫻井、2005〕で明らかにしてきたことである。

第4に、コーポレート・レピュテーションとコーポレート・ブランドとの関係について、多くの実務家は、両者が相互補完的な関係にあると考えていることが確認できたこと、および両者の関係では、コーポレート・レピュテーションがコーポレート・ブランドを高めていくということが明らかになったことも今回の調査の貴重な発見事項の1つである。

第5に、CSRとコーポレート・レピュテーションとの関係では、CSRが財務業績を高めるとは多くの実務家が期待していないと見ているものの、コーポレート・レピュテーションを高める効果があるとする見解が多くの実務家の支持を受けていることが確認された。一方、内部統制との関係では、内部統制の実施がコーポレート・レピュテーションの毀損の回避に貢献することが確認された。つまり、CSRはコーポレート・レピュテーションの向上に、内部統制は毀損の回避に貢献することが確認できた。

第6に、日本企業の実務家は、高品質の製品・サービスを提供すること、および高い透明性、好感度を重視することが今回の調査で確認できた。逆に、株主や地域社会への関心度は、欧米での議論と比較すると、低い評価しか与えられていないことも改めて確認された。

第7に、RQ指標に対する日本の実務家の反応としての特徴は、財務業績と製品・サービスがコーポレート・レピュテーションのドライバーとして最も重視されていることが発見できた。その属性として重視されているのは、競争力、収益力、品質である。

第8に、評判の高い日本企業に特有の5つの特質のなかでは、①高品質の製

品とサービス、②高い透明性、信頼性、好感度、③顧客、従業員など「人間」がレピュテーションに及ぼす影響の重要性を認識している実務家が多かった。その反面、地域社会、株主にはあまり重要性がおかれていないことが判明した。企業理念とリーダーシップに関しては、リーダーシップという言葉が質問用紙に挿入されていなかったこともあって、予想したほど高い評価が得られなかった。利益だけでなく社会・組織価値を評価するかとの質問項目は、質問が抽象的すぎたかもしれない。次に調査を行うときには、この質問を財務業績に代えて、競争力、収益性、成長性を問うことにすべきであろうという教訓が得られた。

第9に、機能領域別の対応との関係でも、貴重な発見や確認ができた。人的資源管理との関係では、コーポレート・レピュテーションが高まると、従業員の採用がしやすくなることが確認できた。当然といえば当然といえるかもしれない。また、経営理念がすぐれていると、コーポレート・レピュテーションが高まる可能性が増大することも確認された。ITの失敗は、コーポレート・レピュテーションを大きく毀損すると考えられるが、逆に、レピュテーションの向上にはそれほど貢献しないと日本の実務家が考えていることも確認できた。もちろんITには潜在的な能力が高いので、ITをもっと企業価値の向上に役立てるべきであることはたしかである。顧客関係性管理では、コーポレート・レピュテーションが高まると、顧客との長期的な関係性が強化されると考えている実務家が多いことも確認された。レピュテーション監査については、まずはレピュテーション監査の意味を実務家に啓蒙することの必要性が認識された。

第10として、コーポレート・レピュテーションの担当組織であるが、当面の間は企業内に設けられている広報部、IR部、社長室、経営企画室などが担当することになろうことが確認された。

最後に、本研究は「メルコ学術振興財団」（理事長；上總康行）からの基金を提供いただき、活用させていただいた。財団の資金提供先である(株)メルコホールディングスの牧 誠社長に心から謝意を申し上げたい。また、ご多忙なかをアンケート調査に回答を寄せてくれた企業および担当者に心より感謝の

意を表したい。今回のアンケート調査では、数多くの発見や確認をすることができた。回答数が少なかったことから予想されるように、回答者はレピュテーション・マネジメントという新しい概念の出現に戸惑いを感じたのではないかとと思われる。それにもかかわらず、予想した以上の貴重な成果を得てレピュテーション・マネジメントの研究に多大な貢献をなしたことに、筆者一同、深く感謝している次第である。

注

- 1 企業価値については、「将来キャッシュ・フローの割引現在価値としてとらえることが主流」だとしている。企業価値と経済価値以外との関係については、経済価値には「社会価値や環境価値が反映される」とする見方〔経済産業省、2005〕をとっている。しかし、企業価値が経済価値であって、社会価値などの価値が経済価値に反映されるとする見解は、経済価値と並んで社会価値と組織価値を包含する概念が企業価値だとする見解とは、結果において大きな違いが見られることに留意しなければならない。経済産業省の見解はわが国の実態にもとづくものではなく、むしろ英米流の企業価値の見解に依拠する考え方であるといえる。
- 2 コーポレート・レピュテーションが経済価値を核とする企業価値を創造するとする仮説が妥当であるとすれば、オフバランスではあっても、コーポレート・レピュテーションは資産の本質的な特徴である将来の経済的便益を有するが故に、資産であるといえる。
- 3 内部統制はかつて管理会計の範疇の1つと考えられていた。産業構造審議会「企業における内部統制の大綱」（1956）では、管理会計の担い手であるコントローラーの役割の1つに内部統制をあげ、当時は管理会計の最も主要な手法とされていた予算統制や標準原価計算を内部統制のツールとして位置づけていた。
- 4 ここで従業員関係は、健康と安全、教育と育成、機会均等、労使関係、職の提供、職場のセキュリティからなる。
- 5 新興市場として知られるジャスダック、マザー、ヘラクレスに上場している企業の1,321社にアンケート用紙を送付し、201社から回答を得た。有効回答数は200社であった。
- 6 ステークホルダーとは、投資家、債権者、取引先、顧客などのように、企業の目的達成に対して影響を及ぼす利害関係者グループをいう。その場合の影響とは、応分の分け前（便益）を得ている人または組織であると解することができよう。
- 7 監査と称しても、会計学上の監査とは意味合いが違っていることに留意された

い。

- 8 定量的なレピュテーション監査において、管理会計担当者の果たすべき潜在的な役割は大きい。

参考文献

- Copeland, Tom, Tim Koller and Jack Murrin, *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., 2000, pp. 73-87. (本田桂子『企業価値評価—バリュエーション, 価値創造の理論と実践』ダイヤモンド社, 2002年, 85-101頁。)
- Brammer, Stephen and Stephen Pavelin, "Building a Good Reputation," *European Management Journal*, Vol. 22, December 2004, pp. 704-713.
- Dalton, John and Susan Croft, *Managing Corporate Reputation*, Thorogood, 2003, p. 28, pp. 129-149.
- Doorley, John and Helio Fred Garcia, *Reputation Management, The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*, Routledge, 2007, p. 259.
- Fombrun, Charles J., *Reputation, -Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pp. 196-197.
- Fombrun, Charles J. and Cees B. M. Van Riel, *Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, 2004, pp. 85-96. (電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社, 2005年, 93-104頁。)
- Phillips, Robert, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, 2003, p. 158.
- Hannington, Terry, *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gower, 2004, pp. 8-9. (櫻井通晴・伊藤和憲・大柳康司監訳『コーポレート・レピュテーション—測定と管理』ダイヤモンド社, 2005年, 52-56頁。)
- 伊藤邦雄『コーポレート・ブランド経営』日本経済新聞社, 2000年, 66, 74頁。
- 伊藤邦雄「コーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』March, 2002年, 40-41頁。
- 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス—従業員主権企業の論理と改革—』日本経済新聞社, 2000年, 22, 27-30頁。
- 経済広報センター『第9回 生活者の“企業観”に関するアンケート結果報告書』2006年1月, 3, 12頁。
- 経済産業省『産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会中間報告書(案)』2005年, 9-10頁。

日本能率協会「CSRへの関心は高いが、現実はあるか?」『JMA マネジメントレビュー』
Vol. 10, No. 1, 2004 年 10 月, 41 頁。

櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション―「会社の評判」をマネジメントする―』中央経済社, 2005 年, 8, 222 頁。

櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント―内部統制・管理会計・監査による評判の管理―』中央経済社, 2008 年, 78-79, 106, 121-130, 290-292 頁。

櫻井通晴・大柳康司・岩淵昭子「新興市場におけるコーポレート・レピュテーションの意識調査」『専修経営学論集』専修大学学会, 2007 年 11 月, 18-19, 21 頁。

土屋守章・岡本久吉『コーポレート・ガバナンス論―基礎理論と実際―』有斐閣, 2003 年, 44 頁。

吉本哲也「松下電器における事業部制の解体」(櫻井通晴編著『企業再編と分権化の管理会計』中央経済社, 2005 年, 64-76 頁)。

Yoshimori, Masaru, "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 4, pp. 33-43.

吉森 賢「会社は誰のものか―企業概念の日米欧比較 (1) アメリカ, イギリス」『横浜経営研究』1998 年 6 月, 44-45 頁。

平成21年1月吉日

レピュテーション・マネジメントに関する調査

日本会計研究学会スタディ・グループ
主査 櫻井通晴（専修大学名誉教授）

拝啓

新春の候、貴社ますますご清祥のことと、お慶び申し上げます。

さて、最近、企業の評判が財務業績など企業価値に大きな影響を与えるようなケースが目立ってきています。そこで、日本会計研究学会では、スタディ・グループを通じて、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）に関する調査を実施いたします。

コーポレート・レピュテーションのことは、「経営者および従業員による過去、現在、および将来の予見できる行為をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」であると解釈できます。コーポレート・レピュテーションは、いまや、企業価値を高める非常に重要な無形資産であると認識されるようになってきました。

本調査の目的は、日本の大企業の経営者がコーポレート・レピュテーションをいかに認識し、そのマネジメントに何が重要なかを調査することにあります。

欧米に比べて、日本におけるコーポレート・レピュテーションの研究は大変遅れております。時節柄、ご多忙のこととは存じますが、本調査にご協力下さいますようお願い申し上げます。

敬具

アンケートのご記入に際して

- ・ アンケートに対する回答は、すべて研究データとして統計的に処理します。ご承諾なしに貴社名や個人名が公表されることは一切ありませんので、可能な限り、全項目にご回答をお願いいたします。
- ・ 質問が5段階選択式の場合、下記の例を参考に、最もあてはまる番号に1つ○をおつけ下さい。

例 (A) 1 — 2 — 3 — 4 — 5 (B)

1 : 非常にA 2 : A 3 : どちらでもない 4 : B 5 : 非常にB

- ・ アンケートは、2009年1月31日までにご返信下さいますようお願い申し上げます。

貴社名および証券コードをご記入ください。また、アンケート結果の送付をご希望の場合には、送付先をご記入ください。（ただし、貴社名の記載が差し障りのある場合には、2頁の冒頭の業種のみ選択してください）

貴社名		証券コード					
-----	--	-------	--	--	--	--	--

アンケート調査結果の送付を（□希望する・□希望しない）

ご希望の場合の送付先

送付先ご住所	〒 電話番号（ ）					
ご所属		ご氏名				

I 貴社の業種についてご回答ください（該当する番号に丸をお付け下さい）。

1. 水産・農林業 2. 鉱業 3. 建設業 4. 食料品 5. 繊維製品 6. パルプ・紙 7. 化学
 8. 医薬品 9. 石油・石炭製品 10. ゴム製品 11. ガラス・土木製品 12. 鉄鋼 13. 非鉄金属
 14. 金属製品 15. 機械 16. 電気機器 17. 輸送用機器 18. 精密機器 19. その他製品
 20. 電気・ガス業 21. 陸運業 22. 海運業 23. 空運業 24. 倉庫・運輸関連業 25. 情報・通信業
 26. 卸売業 27. 小売業 28. 銀行業 29. 証券・先物取引業 30. 保険業 31. その他金融業
 32. 不動産業 33. サービス業

II コーポレート・レピュテーションと企業価値についてお伺いします。

1. あなたは、コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造すると思いますか。いずれかに○をつけて下さい。

① 思わない ② 思う

2. 経済価値というとき、あなたは以下のうちの何を想定しますか。いずれかに○をつけて下さい（複数回答可）。

① 株価 ② 利益 ③ 将来のキャッシュフローの現在価値

3. 企業価値というとき、あなたは経済価値だけを想定しますか、それとも経済価値だけでなく、社会価値（例：社会貢献などによる社会的評価）や組織価値（例：従業員のモチベーションの高さや経営陣のリーダーシップ）をも総合した企業の価値を想定しますか。いずれかに○をつけて下さい。

① 経済価値を想定する ② 経済価値・社会価値・組織価値を想定する

III コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションの関係は、以下のどれに当てはまると考えられますか。いずれかに○をつけて下さい。

- ① コーポレート・ブランドがコーポレート・レピュテーションを高める
 ② コーポレート・レピュテーションがコーポレート・ブランドを高める
 ③ 相互補完的な関係である
 ④ 相互に関係はない

IV 以下のステークホルダー（利害関係者）は、コーポレート・レピュテーションの向上または毀損にどの程度影響を与えていると思われますか。

	影響しない	影響する
① 顧客	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
② 経営者	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
③ 株主	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
④ サプライヤー	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
⑤ 従業員	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
⑥ 地域社会	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

V 櫻井が日本企業の5社から導いたレピュテーションの高い企業の特徴は、以下の6点でした。あなたは、コーポレート・レピュテーションを高めるにあたり、それぞれの特徴がどの程度影響を与えていると思いますか。

	影響しない	影響する
① 高品質の製品とサービスを提供する	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
② 顧客、従業員、サプライヤーを大切に	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
③ 地域社会、株主を大切に	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
④ 企業理念やビジョンを大切に	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
⑤ 透明性、信頼、好感度が高い	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
⑥ 利益だけでなく社会・組織価値が高い	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

Ⅵ 内部統制は制度化されてまだ1年足らずですが、あなたは内部統制がその目的の1つであるコンプライアンスを通じてコーポレート・レピュテーションの毀損の回避または向上にどの程度貢献すると思いますか。

	貢献しない	貢献する
① レピュテーションの毀損の回避	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
② レピュテーションの向上	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

Ⅶ コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、プロダクト・ブランドの良否と財務業績（経済的パフォーマンス）の良否との関係についてお伺いします。あなたは、次の①～⑥で示した関係がそれぞれ、どの程度影響を与えていると思いますか。

財務業績	— ① →	コーポレート・レピュテーション	— ② →	財務業績
財務業績	— ③ →	コーポレート・ブランド	— ④ →	財務業績
財務業績	— ⑤ →	プロダクト・ブランド	— ⑥ →	財務業績
影響しない		影響する	影響しない	影響する
① 1 — 2 — 3 — 4 — 5			② 1 — 2 — 3 — 4 — 5	
③ 1 — 2 — 3 — 4 — 5			④ 1 — 2 — 3 — 4 — 5	
⑤ 1 — 2 — 3 — 4 — 5			⑥ 1 — 2 — 3 — 4 — 5	

Ⅷ コーポレート・レピュテーションの決定要因についてお伺いします。

1. 以下の①～⑩の企業群は、日本経済新聞社と日経リサーチが共同開発した多角的企業評価システム「PRISM（プリズム）」2007年度ランキング（2008年3月10日公表）からトップ10企業を抽出し、50音順に並べ替えたものです。これらの企業の中で、あなたから見て総合的なコーポレート・レピュテーションが最も高いためにひととき注目度が高い企業はどこですか。いずれかに○をつけて下さい。

- ①ユーザイ ②オリックス ③キャノン ④コマツ ⑤武田薬品工業
⑥東京エレクトロン ⑦トヨタ自動車 ⑧任天堂 ⑨ファナック ⑩HOYA

2. Ⅶの1. で回答したコーポレート・レピュテーションが最も高いと思う企業について、あなたは以下の6つの領域にわたる20の属性それぞれをどう思いますか。

	低い	高い
① 情緒的アピール		
・好感度	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
・尊敬	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
・信頼感	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

② 製品とサービス

・品質	1	2	3	4	5
・革新性	1	2	3	4	5
・価格に見合う価値	1	2	3	4	5
・商品サービス・保証力	1	2	3	4	5

③ 職場環境

・従業員への公平な処遇	1	2	3	4	5
・魅力的な職場	1	2	3	4	5
・従業員の質・能力	1	2	3	4	5

④ 財務業績

・競争力	1	2	3	4	5
・収益力	1	2	3	4	5
・投資リスク	1	2	3	4	5
・将来性	1	2	3	4	5

⑤ ビジョンとリーダーシップ

・市場の把握	1	2	3	4	5
・強力なリーダーシップ	1	2	3	4	5
・明確なビジョン	1	2	3	4	5

⑥ 社会的責任

・社会貢献活動	1	2	3	4	5
・環境への責務	1	2	3	4	5
・地域社会に対する責任	1	2	3	4	5

IX 欧米では、企業のレピュテーションを評価して、レピュテーションの何が足りないために企業のレピュテーションが低いのかを評価することを「レピュテーション監査」と呼び、レピュテーション・マネジメントに活用しています。質問Ⅶの項目は世界的に多くの国で活用されているRQ調査の評価項目ですが、レピュテーション監査ではこれが活用されています。あなたは、レピュテーション監査の有効性についてどのようにお考えですか。いずれかに○をつけて下さい。

- ① 日本でも客観的な評価がなされていけば可能である。
- ② 監査の名に値しない。
- ③ わからない。

X コーポレート・レピュテーションの良否と人的資源に関するマネジメントの良否との関係についてお伺いします。あなたは、次の①～⑫で示した関係がそれぞれ、どの程度影響を与えていると思いますか。

採用	— ① →	コーポレート・レピュテーション	— ② →	採用
能力開発	— ③ →	コーポレート・レピュテーション	— ④ →	能力開発
経営理念の伝達	— ⑤ →	コーポレート・レピュテーション	— ⑥ →	経営理念の伝達
経営戦略の伝達	— ⑦ →	コーポレート・レピュテーション	— ⑧ →	経営戦略の伝達

業績評価制度	— ⑨ →	コーポレート・レピュテーション	— ⑩ →	業績評価制度
報酬制度	— ⑪ →	コーポレート・レピュテーション	— ⑫ →	報酬制度
影響しない		影響する	影響しない	影響する
①	1 — 2 — 3 — 4 — 5		②	1 — 2 — 3 — 4 — 5
③	1 — 2 — 3 — 4 — 5		④	1 — 2 — 3 — 4 — 5
⑤	1 — 2 — 3 — 4 — 5		⑥	1 — 2 — 3 — 4 — 5
⑦	1 — 2 — 3 — 4 — 5		⑧	1 — 2 — 3 — 4 — 5
⑨	1 — 2 — 3 — 4 — 5		⑩	1 — 2 — 3 — 4 — 5
⑪	1 — 2 — 3 — 4 — 5		⑫	1 — 2 — 3 — 4 — 5

X I 企業の社会的責任(CSR)は財務業績を向上させるという見解(および実証分析)がありますが、逆に、財務業績を改善しないという見解もあります。一方、CSRはコーポレート・レピュテーションを改善するという見解があります。さらに、CSR活動が何を意味するかについても意見が分かれています。これらの見解についてお伺いします。

- ① あなたは、CSRに対する取り組みが財務業績をどの程度高めると思いますか。
 ② あなたは、CSRに対する取り組みがコーポレート・レピュテーションをどの程度高めると思いますか。

高めない 高める

① 1 — 2 — 3 — 4 — 5

② 1 — 2 — 3 — 4 — 5

- ③ コーポレート・レピュテーションとの関係で、あなたがより重視すべきだと思うCSR活動を下記から選び、○をつけて下さい(複数回答可)。

- ① 本業を生かした社会貢献 ② 環境への配慮 ③ 金銭や現物による寄付
 ④ 障害者や高齢者の雇用 ⑤ 地域社会への貢献 ⑥ NPO・NGOとの協働
 ⑦ ボランティア活動の促進 ⑧ ガバナンス体制 ⑨ コンプライアンスの徹底
 ⑩ SRI(社会的責任投資) ⑪ CRM(コーズ・リレイティッド・マーケティング)

X II ITの開発・運用の良否がコーポレート・レピュテーションに与える影響についてお伺いします。

- ① あなたは、ITの適切な開発・運用や戦略的なIT活用がコーポレート・レピュテーションの向上にどの程度影響していると思えますか(例：パナソニック(株)の『IT経営革新』、Amazon.comのような革新的なビジネスの創造など)。
 ② あなたは、ITの不適切な開発・運用がコーポレート・レピュテーションをどの程度毀損すると思えますか(例：証券市場のシステムダウンによる証券市場のレピュテーションの低下、銀行のシステム統合の不備による顧客への迷惑など)。

影響しない 影響する

① 1 — 2 — 3 — 4 — 5

② 1 — 2 — 3 — 4 — 5

X III コーポレート・レピュテーションが下がると、財務業績など企業価値が下がると考えられています。コーポレート・レピュテーションが下がったときには、貴社ではどの部門が対応しますか。1つまたは複数回答でお答えください。

- ① IR担当部門
- ② 広報部
- ③ 広告代理店やコンサルティング会社などへ外注する
- ④ 副社長や社長
- ⑤ 内容によって決めている
- ⑥ その他 ()

XIV 貴社において、経営戦略、コーポレート・レピュテーション、コーポレート・ブランド、CSR、リスクマネジメントを扱う部署名をご教示ください。ご担当の部署のない場合には、番号に×をお付けください。

- ① 経営戦略 ()
- ② コーポレート・レピュテーション ()
- ③ コーポレート・ブランド ()
- ④ CSR ()
- ⑤ リスクマネジメント ()

XV コーポレート・レピュテーションと顧客との関係性についてお伺いします。

- ① あなたは、レピュテーションの向上が顧客との長期的な関係性の強化にどの程度貢献すると思いますか。
- ② 逆に、あなたは、顧客との長期的な関係性の強化がレピュテーションの向上にどの程度貢献すると思いますか。

貢献しない 貢献する

① 1 — 2 — 3 — 4 — 5

② 1 — 2 — 3 — 4 — 5

ご協力ありがとうございました。